

Włodzimierz SITKO

Stanisław SKOWRON

Instytut Organizacji i Zarządzania
Politechnika Lubelska

WYBRANE PROBLEMY OCENY RACJONALNOŚCI STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH

Streszczenie. W artykule podjęto problem oceny racjonalności struktury organizacyjnej. W poszukiwaniu kryteriów dobroci struktury organizacyjnej formułuje się następującą tezę: miarą jakości rozwiązań strukturalnych systemu zarządzania dowolnej jednostki gospodarczej jest skuteczność wdrażania przez nią osiągnięć postępu naukowo-technicznego. Dowód powyższej tezy oparto na teorii sytuacyjnych uwarunkowań struktury organizacyjnej (tzw. podejście sytuacyjne) oraz teorii strukturotwórczej roli procesów funkcyjnych w organizacji (tzw. analiza procesów). Wskazano na kreatywną rolę procesu innowacyjnego w kształtowaniu głównych determinant struktury organizacyjnej, tj. uwolnienia procesów wytwórczych i usprawniania procesów informacyjno-decyzyjnych oraz podnoszenia zdolności współdziałania organizacji z jej otoczeniem. Uznanie "innowacyjności" organizacji jako wynikowej i syntetycznej miary szeroko pojętej nowoczesności jej struktury organizacyjnej jest tezą zbieżną ze współczesnymi poglądami nt. istoty i znaczenia procesów rozwojowych w życiu każdej organizacji oraz decydującej roli, jaką w nich urzeczywistnieniu odgrywa system zarządzania, a w nim struktura organizacyjna. W końcowej części publikacji wskazano na celowość kontynuowania badań w podjętym temacie.

1. KRYTYKA PODEJŚCIA SYTUACYJNEGO

W podjętym temacie należy upatrywać ważny problem metodologiczny, albowiem do tej rangi wzrasta poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, jakim sposobem i jakimi miarami oceniać struktury organizacyjne, tj. obiekty o których wiadomo, że:

- są statyczną konstrukcją systemu zarządzania, a zatem mają zarówno charakter pierwotny w stosunku do procesów sterujących (tworzą wielowymiarowy układ pozycji i wzajemnych relacji ośrodków decyzyjnych - podmiotów o systemie zarządzania) oraz wtórny (wynikają z konfiguracji i charakteru czynników generowanych przez procesy informacyjno-decyzyjne, tj. pewnej grupy czynników strukturotwórczych),
- są obiektami złożonymi, których ocena jest związana z analizą formalnych elementów i przejawów funkcjonowania (schemat organizacyjny, for-

malne procedury, regulamin organizacyjny, struktura zadaniowo-kompetencyjna) oraz percepcją ich cech przez uczestników organizacji (ocena stopnia adekwatności struktury do charakteru i celów organizacji oraz jej mobilności w opinii kierownictwa, personelu inżynieryjno-technicznego i administracyjnego).

- na ich tworzenie i ewoluowanie istotny wpływ miały decyzje administracyjne, nie zawsze uwzględniając racje ekonomiczne i społeczne¹⁾,
- istnieją silne uwarunkowania pomiędzy: otoczeniem organizacji i jej cechami z jednej strony, a strukturą organizacyjną z drugiej.

Podejmując powyższy problem, trzeba mieć świadomość faktu, że rozwój metod analitycznych w zakresie badania i ocen struktur organizacyjnych, mnoży liczbę podejść, szczegółowej tematyki, wybranych aspektów, cech itp., jakkolwiek ich filozofia tkwi w uznaniu struktur organizacyjnych za samostanne twory działalności społecznej człowieka, która ze swej strony musi przecież przybierać określone formy organizacyjne.

Prawdziwość tego stwierdzenia nie powinna budzić większych wątpliwości, a krańcowym przykładem jego urzeczywistnienia może być traktowanie struktury organizacyjnej jako wyrazu ustanawiania formalnoprawnych reguł funkcjonowania organizacji, aby można ją zachować jako taką. Oczywiście, cele autonomiczne (tj. utrzymania aparatu administracji) są komponentem każdego programu działania, niemniej jednak za bardziej racjonalne trzeba przyjąć takie stanowisko, że wynikające z nich konstrukcje myślowe w fazie projektowania i doskonalenia struktur nie powinny wykraczać poza podważanie (a tym bardziej wypaczanie) ogólnych i uznanych prawideł funkcjonowania i projektowania organizacji.

Jeżeli tak jest - a przykłady na to daje praktyka, zaś teoria organizacji i kierowania nie zajmuje w tej kwestii jednoznacznego stanowiska²⁾ - to w konsekwencji otrzymujemy odpowiedź typu: jeżeli struktura organizacyjna jest formalnym (i pozaformalnym) obrazem zorganizowania określonej organizacji (lub kilku) organizacji, to jej analiza (rozumiana szeroko) umożliwia:

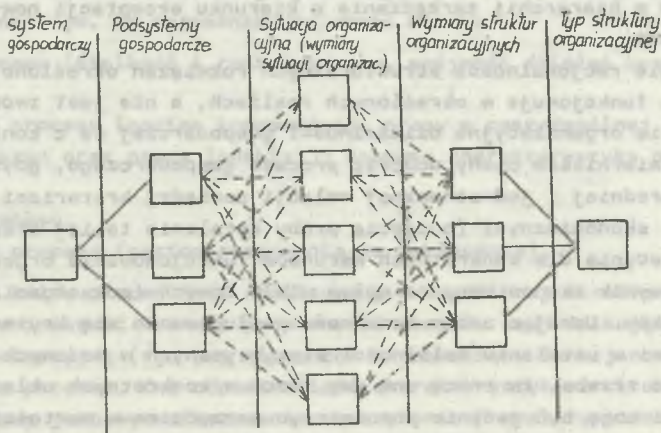
- opis struktury organizacyjnej i jej ocenę w układzie przyjętych kryteriów analizy oraz skali natężenia poszczególnych cech, elementów i relacji,
- określenie poziomu spójności struktury organizacyjnej oraz charakteru i siły relacji pomiędzy nią a macierzystą organizacją i jej otoczeniem (relacje: otoczenie → organizacja → struktura organizacyjna³⁾).

¹⁾ Między innymi ciekawe studium na temat rozwoju struktur organizacyjnych w przemyśle węglowym daje praca [13].

²⁾ Różnice poglądów na problem głównych determinant struktur organizacyjnych stanowią istotę dorobku w dziedzinie metodologii projektowania systemów zarządzania.

³⁾ Współczesne kierunki badań struktur organizacyjnych przyjmują w większości przypadków wielostopniowe modele uwarunkowań struktur. Przykładem mogą być prace K. Mreży i W. Jermakowicza.

Wę współczesnych pracach nt. analizy struktur organizacyjnych podejmuje się szeroko zagadnienia korelacji między charakterem i efektywnością działania organizacji a dominującym typem struktur organizacyjnych. Najczęściej struktura organizacyjna jest ujmowana niemalże jako "naturalny twór" uwarunkowań funkcjonowania macierzystej organizacji, przy czym podkreśla się znaczenie uwarunkowań zewnętrznych, tzw. sytuacyjnych. Przykładem może być schemat systemowych uwarunkowań struktur organizacyjnych wg W. Jermakowicze (rys. 1).



Rys. 1. Ciąg przyczynowo-skutkowy zachodzący między systemami gospodarczymi a strukturami organizacyjnymi
 Źródło: W. Jermakowicz - Systemowe uwarunkowania struktur organizacyjnych cz. I i II. PWE, Warszawa 1983

Fig. 1. The cause - effect sequence occurring between economic and organizational structures

Krytyczna ocena takiego podejścia tkwi w rozstrzygnięciu problemu relacji struktura organizacyjna - funkcjonujące procesy. Uznając naukową zasadność bazowania na materiale statystycznym, trzeba zauważyć, że w stosowanych modelach matematycznych traktuje się struktury jako zmienne objaśniane; w jednostronnej relacji: "uwarunkowania — struktura" pomija się aktywną rolę struktur organizacyjnych (np. problem: w jakim stopniu struktura organizacyjna kreuje pewne czynniki, które w kontekście określonej sytuacji mogą nabywać cechy czynników wpływających na kształt tejże struktury organizacyjnej). Nie dostrzega się faktu, że struktura organizacyjna rozumiana jako układ podmiotów zarządzania - jako całość też posiada pewną "podmiotowość".

Można oczywiście powyższej tezy nie przyjąć. Z punktu widzenia poznawczej funkcji badań nad strukturami organizacyjnymi uzyskane rezultaty wyjaśnić należy jako m.in. konsekwencję przyjętych założeń metody. Jeżeli

natomiast mówimy o takich badaniach z myślą o wypracowaniu metodyki projektowania struktur organizacyjnych, to tezy o podmiotowości struktury organizacyjnej nie można odrzucić. Uzasadnieniu niech posłużą następujące argumenty:

- w badaniu konkretnej organizacji (a taki zakres został przyjęty w niniejszych rozważaniach) dostrzec trzeba większą rolę rozwiązań strukturalno-organizacyjnych, jako kierującą i stymulującą procesy gospodarcze, tym bardziej, że we wdrażaniu mechanizmów wymuszania ekonomicznej efektywności pracy za pierwotne należy uznać przedsięwzięcia stwarzające warunki (lub nawet jej wymuszające) do zachowania się określonych podmiotów w hierarchii zarządzania w kierunku ekceptacji nowych zasad działania,
- w ocenie racjonalności strukturalnych rozwiązań określono organizacji (która funkcjonuje w określonych realiach, a nie jest tworzona od nowa) kryteria organizacyjne działalności gospodarczej są z konieczności jedynym miernikiem oceny doboru procesu gospodarczego, gdyż: a) nie ma bezpośredniej i jednoznacznej relacji pomiędzy kryteriami organizacyjnymi i ekonomicznymi (podjęcie próby ustalenia takiej transformacji ma sens jedynie dla konkretnych warunków funkcjonowania organizacji), b) na wynik ekonomiczny ma wpływ wiele innych (pozaorganizacyjnych) czynników. Uznając zatem zasadność posługiwania się kryteriami ekonomicznymi w ustalaniu zależności statystycznych w badanych organizacjach, przyjąć trzeba, że tracą one swą "moc" w konkretnych układach gospodarczych i mogą być jedynie pomocniczym narzędziem w wartościowaniu kryteriów organizacyjnych [23]. Przejście na kryteria organizacyjne uznać należy za "analityczny" wyraz obiektywizacji oceny działalności gospodarczej; w poszukiwaniu możliwości uzyskiwania efektów ekonomicznych koniecznym i istotnym warunkiem na to jest spełnianie organizacyjnych kryteriów racjonalnego działania.

W konkluzji dotychczasowych rozważań przyjmujemy następującą tezę: w ocenie rozwiązań strukturalnych każdej organizacji istota problemu tkwi w ustaleniu, czy są one barierą, czy też stymulatorem do funkcjonowania i rozwoju realizowanych procesów gospodarczych, przy czym przyjęte kryteria organizacyjne dla pomiaru procesów sprowadzają analizę do wspólnej płaszczyzny - tymi samymi kryteriami oceniamy strukturę organizacyjną. Sprecyzowanie oceny struktur organizacyjnych (zestawów elementów i cech) jest konsekwencją powyższego i z metodologicznego punktu widzenia ma znaczenie drugoplanowe.

2. CHARAKTER PROCESU - STAN STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ. PODEJŚCIE PROCESOWE

Każdy proces jest związany z przepływem materiału, energii, informacji, wydatkowaniem pracy, wykorzystaniem sprzętu oraz ze zmianą cech przedmiotu pracy, a także (lub) zmianą środowiska, w jakim on przebiega. Ponieważ proces identyfikujemy z ciągiem określonych przemian¹⁾, jakie zachodzą w układzie czasowo-przestrzennym, zatem kryteria jego oceny dotyczą wymiernych aspektów realizacji poszczególnych faz procesów oraz jego wyniku końcowego. Za najważniejsze uznać można:

- ciągłość procesu (wielkość i rodzaj przerw, spójność działań uczestników procesu),
- intensywność procesu (poziom koncentracji pracy w poszczególnej fazie, wydajność maszyn oraz pracy ludzkiej); czasowa charakterystyka natężenia prac),
- wydajność procesu,
- elastyczność procesu (poziom reagowania na zakłócenia).

Z faktu, że każdy proces jest realizowany w określonej strukturze organizacyjnej, wnioskować można o paralenności zespołu cech opisujących strukturę organizacyjną (tj. jej elementów i charakteru funkcjonowania) oraz charakteru procesu. Owa odpowiedniość charakterystyk struktury i procesu rozumiemy jako wyraz bazowania na kryteriach analizy podobnego typu, tj. organizacyjnych, nie zaś jako ich wzajemną jednoznaczność. W kwestii określenia owej relacji sformułować można następujące uwagi:

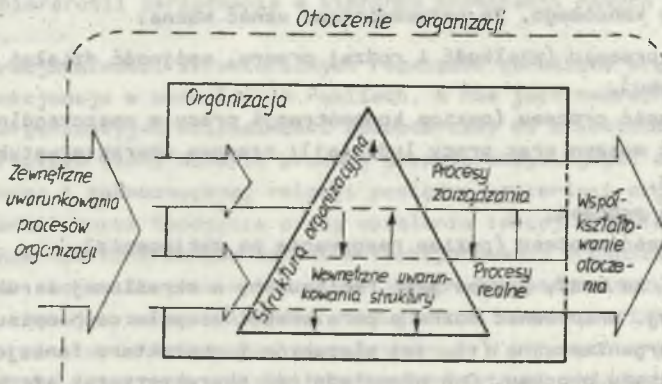
1. Rodzaj i specyfika realizowanych procesów stanowią istotne czynniki strukturotwórcze²⁾. Można raczej mówić o zespole czynników, z których każdy jest skorelowany z odpowiednią cechą (lub elementem) struktury organizacyjnej z różną siłą i kierunkiem. Wyniki badań nad uwarunkowaniami struktur organizacyjnych [12] potwierdzają ponadto, że siła wpływu pojedynczego czynnika jest funkcją nie tylko jego istoty, ale również zależy od większego zespołu innych zmiennych sytuacyjnych, występujących wspólnie z nim. Mamy tu do czynienia z tzw. efektem synergicznym zarówno w odniesieniu do kształtowania wypadkowej sytuacji strukturotwórczej, jak i determinowania elementów struktury ich cech.

2. Z punktu widzenia kryterium genezy czynników strukturotwórczych relacja "proces-struktura organizacyjna" ma dwojaki aspekt: po pierwsze - jest wynikiem tzw. uwarunkowań wewnętrznych (o nich traktuje uwaga pier-

¹⁾ Klasyfikację procesów przedstawiono w pracach [4, 21, 22].

²⁾ Prowadzone w latach 1974-1976 szerokie badania uwarunkowań strukturalnych (prace Zakładu Socjologii Organizacji IOK PAN i MNSzWiT) nie potwierdziły hipotezy o wpływie czynników organizacyjnych wewnętrznych na strukturę organizacyjną [15, 16]. W innych pracach [3, 7, 9] wskazywano na różne znaczenie czynników strukturotwórczych pochodzenia procesowego.

wsza), po drugie uwzględnia w dużej mierze szeroki kontekst otoczenia, w którym przyszło funkcjonować danej jednostce. Rola uwarunkowań zewnętrznych (tj. wpływu otoczenia na strukturę organizacyjną) jest - we wielu opiniach [14, 17] bardzo znacząca. Można przyjąć, że realizowany w jednostce proces jest nośnikiem uwarunkowań zewnętrznych, w tym sensie, że sam jest w istotny sposób determinowany przez otoczenie oraz - co jest ważniejsze - sam aktywnie kształtuje otoczenie bliższe (głównie chodzi o sferę społeczną i środowiskową), w jakiejś mierze przenosi wpływ otoczenia na strukturę organizacyjną drogą pośrednią, tj. poprzez uwarunkowania wewnętrzne (rys. 2).



Rys. 2. Strukturotwórcza rola procesów organizacji jako nośników uwarunkowań zewnętrznych struktury organizacyjnej

Fig. 2. The structure-creative role of organizational processes as carriers of externally conditioned organizational structures

3. Badania analityczne dotyczące relacji "proces - struktura organizacyjna" potwierdziły jedynie korelację pewnych cech obu obiektów, co już jest wystarczającym argumentem uzasadniającym celowość podjęcia prób "procesowego" wniknięcia w strukturę i określania obrazu "konstrukcji" owych zależności. Wykorzystać można w tym celu technikę badawczą, tzw. analizy procesów [21], które pozwala określić sposób i charakter owych związków. Powołując się na wyniki badań prowadzonych przy użyciu tej metody [19, 20] można stwierdzić, że:

- sposób uczestnictwa elementów struktury organizacyjnej (tj. zespołów ludzkich, komórek i stanowisk organizacyjnych) w procesie realizowanym w macierzystej jednostce określony może być w aspekcie potencjalnym i i kinetycznym. Pierwszy z nich wyraża hierarchiczny układ władzy poszczególnych podmiotów w systemie zarządzania, wyposażonych w obowiązki, uprawnienia wykorzystywane w kierunku stymulowania aktywności procesu oraz związane z nimi zakresy odpowiedzialności. W odniesieniu do procesu, hierarchię władzy charakteryzuje zróżnicowanie: pola oddziaływania na proces (całość lub jego fazy), charakteru i siły norm sterują-

cych (o charakterze bezpośrednim lub pośrednim) oraz stosowanych kryteriów oceny działalności gospodarczej i organizacyjnej. Aspekt kinetyczny koncentruje uwagę na realizacji procesów informacyjno-decyzyjnych, które w większości przebiegają w sferze zarządzania¹⁾. Procesy sterowania są dozwozowaniem procesów realnych²⁾ przy uwzględnieniu specyfiki ich formalnej konstrukcji, odmienności tworzywa i wymogów funkcjonowania) w tym sensie, że te ostatnie są dla nich źródłem informacji pierwotnych i zwrotnych oraz adresatem większości norm sterujących,

- metoda analizy procesów wyjaśnia znaczenie czynników strukturotwórczych, tzw. pochodzenia "procesowego". W odniesieniu do procesu realnego dobrze ustrukturalizowanego i stabilnego (tj. w sensie zmienności podstawowych parametrów, procesów oraz stałych stosowanych technologii) istnieje możliwość osiągnięcia pewnej równowagi wewnętrznej struktury. Struktura "obsługuje" dany proces, zmiany tego procesu, tzw. standardowego, generują czynniki, które swą siłą i charakterem nie przekraczają progu wrażliwości na zmiany struktury. Elastyczność struktury organizacyjnej pozwala zachować jej stałość w sytuacji typowego rozwoju procesu gospodarczego, tj. głównie w wyniku zwiększania zdolności produkcyjnych, albowiem zakłada on stabilność procesów inwestycyjnych. Powtarzalność więc i typowość procesów i procedur postępowania sprzyja stabilności właściwej im struktury, co więcej - umacnia strukturę, o ile wcześniej osiągnięta została jej równowaga wewnętrzna (będąca funkcją korelacji typu i charakteru procesu oraz struktury, w której jest on realizowany),
- w sytuacji, gdy proces podlega intensywnym - i co najważniejsze - jakościowo istotnym zmianom, konstrukcja owego "układu homeostatycznego" traci swą zasadność. Duża dynamika zmienności celów i zadań, przed jakimi stoi przedsiębiorstwo, oraz bardzo często i warunków jego otoczenia narusza równowagę struktury organizacyjnej. Podejmowanie próby przystosowywania funkcjonującej poprzednio struktury organizacyjnej do nowych warunków działania przybierają charakter mnożenia na bazie istniejącego układu różnych dodatkowych substruktur, które nie będąc spójnymi z całościową koncepcją i konstrukcją systemu zarządzania są w stanie realizować nałożone im zadania, ale najczęściej ze szkodą dla całości (osłabiają ogólny efekt organizacyjny). Doraźne działania adaptacyjne tracą swą efektywność w miarę ich nasilania lub choćby kontynuowania w dłuższym czasie. Staje się oczywiste, że stabilność działania i sprawność organizacyjną może zapewnić nowy jakościowo różny i doskonalszy typ struktury organizacyjnej. Ustala się zatem nowa równowaga: "rodzaj procesu - stan struktury organizacyjnej", w której większej zmienności

1) O konstrukcji powiązań procesów realnych i informacyjno-decyzyjnych traktują prace [20, 22].

2) Metoda wyróżnia w każdym obszarze funkcjonalnym sferę zarządzania i realną.

realizowanych procesów odpowiada przyjęcie struktury bardziej organicznej¹⁾.

3. PROCESY INNOWACYJNE

3.1. Istota procesu innowacyjnego

Cechę intensywnej zmienności przypisać należy procesom innowacyjnym, gdyż jedynie one są ze swej istoty procedurami niepowtarzalnymi, na co składa się:

- złożoność podjętej problematyki i realizowanych zadań,
- indywidualne podejście do każdego problemu doskonalenia techniki i organizacji,
- konieczność integrowania wiedzy z zakresu różnych dziedzin, otwartość na wielość pomysłów, idei,
- zmienność w czasie realizowanych zadań, warunków działania²⁾ oraz struktury zewnętrznej zespołów realizujących zadania,
- twórczy i nieskrępowany charakter uczestnictwa w pracach nad innowacjami - ograniczenie formalizacji działań,
- oparcie więzi organizacyjnych na relacjach merytorycznych,
- niepewność wyników działań (zmusza do poszukiwania informacji i tworzenia nowych rozwiązań) i in.

Z punktu widzenia podjętego tematu należy mówić o działalności innowacyjnej w takiej konwencji opisu, która pozwala zlokalizować ją w całości procesów gospodarczych. W tej sytuacji można zatem mówić o dwoistej naturze innowacji:

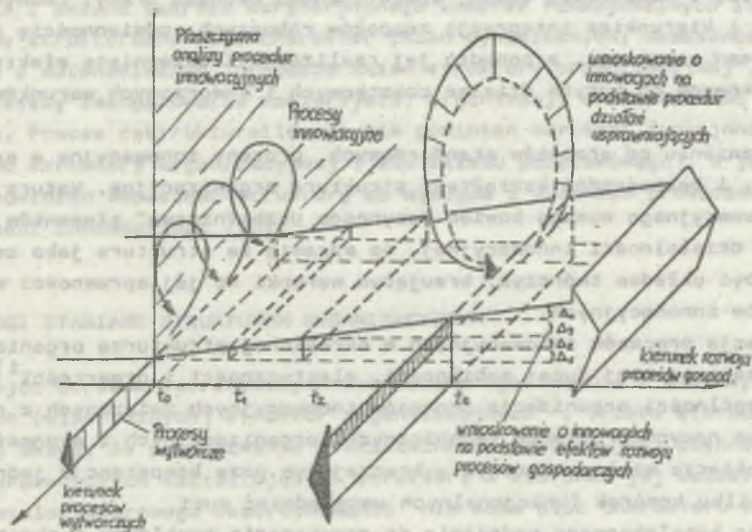
- a) jako działania oraz zjawiska przy akcentowaniu skutków tych działań, doskonalenia różnych elementów procesów gospodarczych oraz otoczenia (rozumianego szeroko), w których funkcjonują. W tym ujęciu akcentuje się ich formę i charakter zastosowania innowacji, tj. rozwoju przedmiotów, obiektów doskonalenia (dynamika zmian pewnych cech procesów, kierunkowość zmian, zaburzenia lub osiągnięcia pewnej harmonii procesów, generowanie dalszych potrzeb rozwojowych, analiza efektywności cząstkowej i globalnej itp.). O charakterze i skutkach innowacji można wnioskować na podstawie analizy "życia" procesów gospodarczych (standardowych),
- b) po drugie jako proces - w myśl ogólnej przyjętej definicji. Planowanie, tworzenie i wdrażanie postępu techniczno-organizacyjnego tworzy ciąg

¹⁾ Cechy systemu organicznego wyszczególnione zostały w pracy [2].

²⁾ Znaczną zmienność wykazują również procesy uruchomienia i likwidacji produkcji, ale tylko w odniesieniu do ustabilizowanego procesu produkcji, same natomiast opierają się na typowych działaniach, choć stosowanych rzadko.

powiązanych ze sobą procedur działań co wskazuje na wspólną morfologię z procesami standardowymi. Procesy innowacyjne podlegają zatem analizie i ocenie wg tych samych kryteriów, co pozostałe procesy, mogą być również przedmiotem projektowania i doskonalenia.

Istotę powyższych rozważań przedstawiono na rys. 3. Nietypowość i odmienność procesu innowacyjnego ma swoje źródło w specyfice cech innowacji oraz w fakcie, że "przenika" i wiąże on procesy standardowe.



Rys. 3. "Natura" procesów innowacyjnych

Fig. 3. The "nature" of innovative processes

3.2. Organizacja procesu innowacyjnego - charakter struktury organizacyjnej

Analiza procesu innowacyjnego nie dotyczy konkretnych procedur, lecz akcentuje te elementy modelowej projekcji, które wskazują na nowe wymagania dla geometrii, spójności i funkcjonalności struktury organizacyjnej jednostki prowadzącej działalność innowacyjną:

- istotną cechą procesu innowacyjnego jest znaczne przesunięcie ciężaru spraw w kierunku planowania i koordynacji działań, a zatem w sferę zarządzania. W odróżnieniu od procesów standardowych, nie można mówić tu o odwzorowaniu procesów realnych [22]; sfera realna procesu innowacyjnego dotyczy jedynie wykonawstwa przedmiotu innowacji i wdrażania nowych rozwiązań do procesu produkcyjnego. Powodzenie wdrożeń zależy w największym stopniu od trafności podjętej innowacji, jakości wykonawstwa, przygotowania procesów, ludzi, warunków techniczno-organizacyj-

nych, motywacji do działań niosących potencjalne ryzyko niepowodzenia itp. S. Kasprzyk [11] przytacza opinię, w której za główne warunki sukcesu we wdrażaniu osiągnięć naukowo-technicznych uważa się nie zgromadzone i rozwijany potencjał myśli naukowo-technicznej i zasoby nowych osiągnięć, lecz poziom zorganizowania działalności innowacyjnej, wszak bowiem ona decyduje o efektywności wdrażanego postępu,

- proces innowacyjny jest wielofazowym ciągiem złożonych działań uczestników organizacji oraz spoza niej, w którym każda z faz wyróżnia się odrębnością i wielkością zadań, specyficznymi cechami pracy, różnym nasileniem i kierunkiem integracji zespołów roboczych, odmiennością i oceną systemu motywacji, a ponadto jej realizacja i osiągnięte efekty są uwarunkowane od innych działań cząstkowych i stworzonych warunków pracy,
- w odróżnieniu od procesów standardowych, procesy innowacyjne w sposób aktywny i bezpośredni kształtują strukturę organizacyjną. Natura procesu innowacyjnego wymaga bowiem "czynnego uczestnictwa" elementów struktury w działalności innowacyjnej, co sprawia że struktura jako całość winna być układem twórczym, kreującym warunki do jej sprawności wobec procesów innowacyjnych,
- realizacja procesów innowacyjnych w określonej strukturze organizacyjnej wymaga od niej dużej mobilności, elastyczności i otwartości¹⁾. W szczególności organizacja procesów innowacyjnych związanych z rozwiązywaniem nowych problemów technicznych, organizacyjnych i ekonomicznych o charakterze wielowymiarowym wykraczającym poza kompetencje jednej, a nawet kilku komórek funkcjonalnych uwzględniać musi,
- potrzebę kompleksowego podejścia do rozwiązania problemów i skoordynowania działań wielopodmiotowych,
- wciągnięcie do prac wielu grup poszukiwawczych i projektowo-konstrukcyjnych,
- akceptowanie różnorodności punktów widzenia, wielość idei,
- dopuszczanie niepewności na wszystkich szczeblach działania,
- decentralizację władzy i dużą podmiotowość działania,
- tworzenie ośrodków władzy na bazie koncentracji kompetencji merytorycznej oraz możliwości i zasadności wykorzystania potencjału wiedzy i środków,
- działalność innowacyjną analizowaną jako "proces" funkcjonujący w określonej strukturze organizacyjnej wymusza więc elastyczne formy pracy poszczególnych komórek i stanowisk. O ile w odniesieniu do procesów standardowych można mówić o ich "funkcyjnym profilu" ukształtowanym przez specjalizację i podział pracy, to w przypadku struktur elastycznych miernikiem jakości rozwiązań organizacyjnych jest "stopień dyspozycyj-

¹⁾ Gruntowną charakterystykę struktur proinnowacyjnych przedstawił W. Jermakowicz [8].

ności" komórki i stanowiska dla realizacji całości zmiennego zakresu zadań. Oczywiście stopień ten odnosimy do właściwego mu profilu funkcyjnego,

- w odróżnieniu od procesów standardowych procesy innowacyjne nie tylko są realizowane w określonej strukturze, ale ją również w sposób aktywny kształtują. Relacja "proces → struktura" ma tutaj charakter bezpośredniego dostosowania struktury w celu realizacji nowych jakościowo zadań (powoływanie nowych elementów struktury: grup, zespołów itp., rozszerzenie i zmiana zakresu merytorycznego komórek funkcjonalnych itp.). Zmiany strukturalne mają charakter zmian dynamicznych; uzasadnione jest mówić o autonomicznym "procesie zmian struktury organizacyjnej", który towarzyszy zaangażowaniu macierzystej organizacji w działalność innowacyjną. Proces restrukturalizacji nie powinien naruszać funkcjonalnego układu struktury organizacyjnej (jako układu podstawowego), a jednocześnie powinien dopasować strukturę do wymogów i warunków prowadzenia działalności innowacyjnej [10].

4. WYMOGI STAWIANE STRUKTUROM ORGANIZACYJNYM

Uznając dorobek teoretyczny w zakresie projektowania i analizy nowoczesnych (elastycznych) struktur organizacyjnych¹⁾, trzeba sformułować istotną uwagę, że poszukiwanie w działalności innowacyjnej czynników strukturotwórczych kształtujących strukturę w kierunku jej uelastycznienia i wielowymiarowego skoordynowania nie może mieć charakteru czysto akademickiej konstrukcji; trzeba bowiem założyć że:

- działalność innowacyjna nie jest jedyną formą działalności gospodarczej w każdej typowej organizacji, a zatem nie kształtuje ona w sposób dominujący panujących w niej stosunków organizacyjnych,
- działalność innowacyjna nie może być traktowana jako "zaburzenie" pracy instytucji czy przedsiębiorstwa, naruszające w strukturze stabilny układ funkcji i ról organizacyjnych.

Przyszłościowe spojrzenie na procesy gospodarcze nakazuje, aby podstawowe źródło efektywności dostrzegać w realizacji postępu naukowo-technicznego. Proces innowacyjny musi mieć rangę poważnej i pełnej działalności prowadzonej w każdej jednostce w ścisłym związku z produkcją i jej przygotowaniem. Zatem w nawiązaniu do podjętego tematu jawi się istotnej wagi problem: w jakich kategoriach oceniać jakość rozwiązań organizacyjnych w nowoczesnym przedsiębiorstwie (tj. takim, które w swej działalności jest "skazane" na postęp techniczny i to niezależnie od charakteru produkcji), uznając, że czynniki strukturotwórcze pochodzenia "procesowego"

¹⁾ Prace W. Jermakowicza, K. Mreży, S. Chejtmna, J. Trzcienieckiego i in.

w największym stopniu determinują typ struktury i charakter jej zachowania się.

Dotychczasowe rozważania pozwalają sformułować następującą tezę: ocena racjonalności struktur organizacyjnych powinna za podstawowe kryteria przyjmować zdolność do wdrażania innowacji. Za dowód powyższej tezy niech posłużą dalsze rozwinięcie zagadnień podjętych w pkt 2 i 3.

1. Proponowane kryterium oceny racjonalności struktury organizacyjnej charakteryzuje duża "pojemność". W pierwszym rzędzie obejmuje ono ocenę prawidłowości układu funkcjonalnego, albowiem nabycie umiejętności wdrożeń jest ściśle związane z wyeliminowaniem (lub zminimalizowaniem) strat w procesach produkcyjnych powstałych jako wynik pewnych zakłóceń działalności produkcyjnej w obliczu wprowadzania postępu technicznego. Jeżeli system zarządzania jest zdolny do podejmowania dodatkowych, różniących się istotnie zadań (a tego wymaga uczestnictwo w innowacjach), bez obniżania sprawności kierowania produkcją oraz jej efektywności, to można to uznawać za dowód właściwego zorganizowania procesów standardowych i ich kierowania.

2. Struktura poinnowacyjna zakłada brak sztywności układu funkcjonalnego, co uznać trzeba za prawidłowość dostosowania systemu zarządzania do sfery procesów realnych¹⁾. W poszukiwaniu porządku tej symetrii dostrzec można paralelność: rozwój procesów produkcyjnych (ogólnie standardowych) dokonuje się w drodze wykorzystania tkwiących w nich rezerw, które są funkcją poziomu ich techniki, organizacji, potencjału intelektualnego załogi, kultury organizacyjnej itp. Analogicznie, struktura organizacyjna (jako główny element systemu zarządzania) może poszukiwać bardziej racjonalnych i efektywnych form funkcjonowania (tj. rozwijać się) pod warunkiem wykorzystania swych rezerw tkwiących w: potencjale kadrowym, zgromadzonej wiedzy specjalistycznej i doświadczeniu, podmiotowości i samodzielności w działaniu, możliwościach twórczego działania, koncentracji wysiłku intelektualnego i organizacyjnego na wybranych problemach, wykorzystania nowoczesnej techniki komputerowej itp. Niesprzeczność sfery realnej i zarządzania wyraża się tym, że działalność innowacyjna musi uruchamiać mechanizm wyzwalań rezerw w każdej z tych sfer.

3. Każda organizacja ulegająca sile imperatywu innowacyjności poszukiwać musi bardziej doskonałych struktur organizacyjnych²⁾. Postęp organizacyjny w tej materii wyraża się tylko elastycznością rozumiana jako restrukturalizacja elementów struktur organizacyjnych oraz modyfikacji zasad i procedur ich działania (w ustalonym przedziale zmienności), ale równie - a może przede wszystkim - większa demokratyzacja zarządzania. Warunkiem sprawnego i efektywnego uczestnictwa w procesach innowacyjnych jest na-

¹⁾ Problem ten podejmowano w badaniach nad modelem systemu zarządzania w Lubelskim Zagłębiu Węglowym [10].

²⁾ Pisze o tym W. Jarmakowicz w pracy [6].

danie znacznie większej autonomii zespołom roboczym, delegowanie uprawnień decyzyjnych do takich stanowisk, w których władza administracyjna jest zbieżna z kompetencjami merytorycznymi, a także uznanie kwestii merytorycznych za kluczowe przy określaniu zasad postępowania i kryteriów oceny. Szczególna dbałość o jakość pracy, stymulowanie twórczych postaw pracowników, szersze niż zwykle korzystanie z nowoczesnych osiągnięć techniki, organizacji pracy, socjologii i psychologii pracy pozwala oczekiwać lepszej efektywności działań oraz może być impulsem do uruchomienia mechanizmów autokreacji struktury organizacyjnej i samych pracowników. Struktura organizacyjna angażowana aktywnie w procesy innowacyjne musi powoli stawać się sama w sobie poligonem doświadczalnym w batalii o - szeroko pojętą - humanizację pracy.

4. W całym cyklu innowacyjnym¹⁾ akcentujemy fazę wdrażania, albowiem jest ona w opinii wielu fachowców najważniejszą fazą cyklu: w istotnym stopniu decyduje o powodzeniu całości przedsięwzięcia, jest najtrudniejszym - z punktu widzenia organizacji - etapem procesu innowacyjnego (wymaga skojarzenia działań zespołu wdrażającego z wymogami realizowanej produkcji), jest źródłem wielu doświadczeń mających niekiedy postać informacji zwrotnej o potrzebie doskonalenia przedmiotu innowacji i organizacji prac projektowych, a nawet samego procesu produkcyjnego, w decydującej mierze wpływa na efektywność wprowadzanego postępu itp. Trzeba ponadto dodać, że faza wdrażania innowacji dotyczy każdej jednostki gospodarczej i to niezależnie od profilu jej działalności podstawowej (w typowej sytuacji prace nad realizacją projektów innowacyjnych nie angażują przyszłego użytkownika). Jednostka wdrażająca ponosi niemal w całości konsekwencje ekonomiczne i społeczne z tytułu wprowadzania postępu - stąd szczególny wymóg dbałości o jakość i efektywność wdrożeń oraz dalszego doskonalenia innych elementów własnego potencjału wytwórczego.

5. Proponowane kryterium oceny ma również istotne uzasadnienie w tym, że wszelka działalność innowacyjna intensyfikuje w sensie ilościowym i jakościowym relacje "jednostka-otoczenie" (współpraca naukowo-techniczna, obsługa serwisowa, związki kooperacyjne, ochrona patentowa kontrola wykonywania i ocena stanu bhp, spełnianie wymogów racjonalnej gospodarki przestrzennej i ochrony środowiska, informacje od użytkowników nowych produktów itp.). Odnosi się to szczególnie do fazy wdrożeń. A zatem - w myśl podejścia sytuacyjnego [1] - większa dynamika uwarunkowań zewnętrznych aktywizuje czynniki strukturotwórcze pochodzenia egzogenicznego, stawiając tym samym organizacji zaostrzone wymogi osiągnięcia komfortu w stosunkach z otoczeniem. Reakcją organizacji na takie zmiany musi być doskonalenie własnej struktury organizacyjnej.

¹⁾ Cykl innowacyjny jest powszechnie stosowanym modelem procesów innowacyjnych [18]. Szerzej o modelach działalności innowacyjnej traktuje praca [11].

Ogólność prowadzonych rozważań nie pozwala bliżej precyzować założeń dotyczących formalnej konstrukcji proponowanego kryterium oraz warunków jego stosowania. Poszukiwanie konkretnych rozwiązań w zasygnalizowanym problemie wiąże się z pewnością z podjęciem określonych badań, a problem jest pasjonujący.

LITERATURA

1. Bielski M.: Podjęcie sytuacyjne w teorii organizacji i zarządzania a antynomie sprawnego działania. "Prakseologia" 1981, nr 2.
2. Bieniak H., Rokita J.: Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa. PWN, Warszawa 1984.
3. Chajtmman S.: Organizacja aparatu zarządzania w przedsiębiorstwie przemysłowym. W: Zasady organizacji przedsiębiorstwa przemysłowego. Praca zbiorowa. WNT, Warszawa 1974.
4. Chajtmman S.: Metodologiczne podstawy identyfikacji projektowania systemów informatycznych cz. I, II, III. "Informatyka" 1977, nr 10, 11, 12.
5. Jaszek J.: Nowe koncepcje struktur organizacyjnych i ich wpływ na skuteczność zarządzania. TNOiK, Gliwice 1978.
6. Jermakowicz W.: Organizacja procesu działalności innowacyjnej. Materiały konferencji naukowej nt. Doskonalenie wdrażania innowacji. Bydgoszcz 1979.
7. Jermakowicz W.: Struktury organizacyjne a efektywność organizacji kreatywnych, adaptatywnych i produkcyjnych. Prace INE-S Pol. Warszawskie, Warszawa 1979, z. 21.
8. Jermakowicz W.: Struktury organizacyjne a cykl: nauka - transformacja - produkcja. "Organizacja i Kierowanie" 1978, nr 2.
9. Jędrzejczak W.: Czynniki kształtujące strukturę organizacyjną jednostek inicjujących. "Ekonomika i Organizacja Pracy" nr 4, 1975.
10. Kamiński A.Z.: Typy struktur biurokratycznych a racjonalność organizacyjna. W: Organizacja. Socjologia struktur, procesów i ról. Praca zbiorowa. PWN, Warszawa 1976.
11. Kasprzyk S.: Innowacje. Od koncepcji do produktu. PWE, Warszawa 1980.
12. Kostecki J., Mreża K., Panków W.: Struktura i sukces organizacji - wyznaczniki sytuacyjne. "Prakseologia" 1979, nr 1.
13. Łakomy M., Kozuch J.: Kierunki zmian organizacyjnych w zarządzaniu KWK. Seminarium nt. Nowoczesne metody w organizacji, zarządzaniu i ekonomice górnictwa. RGH - EMAG, Kraków 1973.
14. Mreża K.: Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa. PWE, Warszawa 1983.
15. Mreża K.: Założenia teoretyczne i wyniki pomiaru struktur organizacji. IFiS, PAN, Warszawa 1977.
16. Panków W.: Uwarunkowania struktur organizacyjnych IFiS. PAN, Warszawa 1977.
17. Pugh D.S., Hickson D.I., Tumer C.R., Tumer C.: Dimensions of Organization Structure, A.S.Q. 1973 vol. 18/1.
18. Ruszkiewicz J.: Uwarunkowania i logika wewnętrzna procesu innowacyjnego. Materiały konferencji naukowej nt. Doskonalenie wdrażania innowacji. Bydgoszcz 1978.

19. Sitko W. i in.: Koncepcja organizacji zarządzania w G.K.P. cz. I. Metoda badań. Struktury organizacyjne i zadaniowo-kompetencyjne. Praca zbiorowa. Pol. Lubelska, Lublin 1984.
20. Sitko W. i in.: Model organizacji zarządzania działalnością produkcyjną i usługową okręgiem węglowym w okresie budowy i eksploatacji LZW. Lublin-Bytom 1977-1980. Praca niepublikowana.
21. Sitko W., Stachowicz J., Szymonik W.: Analiza diagnostyczna systemów zarządzania kompleksami przemysłowymi. Cz. II. Procedura analizy procesów "Projekty - Problemy. Budownictwo Węglowe" 1980, nr 9.
22. Skowron S.: Organizacja zarządzania technicznym zabezpieczeniem produkcji górniczej w kompleksie wydobywczym na przykładzie LZW. Praca doktorska Pol. Śl., Gliwice 1982.
23. Solarz J.K.: Innowacje w organizacjach gospodarczych. PWE, Warszawa 1981.
24. Trzcieniecki J.: Projektowanie systemów zarządzania. PWN, Warszawa 1980.

Recenzent: Prof. dr hab. inż. Marian KOZDRÓJ

Wpłynęło do Redakcji w lutym 1987 r.

ИЗБРАННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ РАЦИОНАЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

Резюме

В статье рассматривается проблема оценки рациональности организационной структуры. В поисках критериев полезности организационной структуры сформулирован следующий тезис: мерой качества структурных решений системы управления любой хозяйственной единицы является эффективность внедрения в ней достижений научно-технического прогресса.

Доказательство вышеуказанного тезиса опирается на теории ситуационных обусловленностей организационной структуры (т.н. ситуационный подход), а также структуроведческой теории роли процессов функционирующих в организации (т.н. анализ процессов). Указана креативная роль инновационного процесса в формировании главных - согласно в/у теории - детерминант организационной структуры, т.е. модернизации производственных процессов и усовершенствования информационно-решающих процессов, а также повышение способностей содействия организации с её окружающей средой. Признание "инновационности" организации как результатной и синтетической меры широко понимаемой совре-

менности её организационной структуры является тезисом соответствующим современным взглядам относительно сущности и значения процессов развития в жизни каждой организации, а также решающей роли, которую в их реализации играет система управления, а в ней организационная структура. В конечной части публикации указана целесообразность continuation исследований по в/у теме.

SOME PROBLEMS OF ORGANIZATION STRUCTURES EVALUATION

Summary

The article deals with the problem of evaluation of rationality of organizational structures. Searching for the criteria of a quality factor of an organizational structure the following thesis has been formulated: the quality measure of any organizational unit is its effectiveness in practical application of scientific and technological progress. The above mentioned thesis has been proved by means of the theory of situationally conditioned organizational structures (so called situational approach) and the theory of structure - creative role of processes functioning in the organization (so called process analysis). Special attention has been drawn to the creative role of the innovation process in forming the main determinants of an organizational structure, that is the modernization of a production process and the rationalization of information and decision processes, and also the improvement of the ability of cooperation of an organization with the environment. The recognition of an innovating organization which results from the complete modernity of its organizational structure converges with contemporary opinions on the problem of importance of developmental processes in the life of any organization and the decisive role of its management system within its organizational structure. At the end of the publication the authors have suggested some further investigation in this field.